

## Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja *Salesman* pada CV Trijaya Sentosa di Bojonegoro

**Fransisca Angelia Pauline**

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[fransisca\\_angelia@yahoo.com](mailto:fransisca_angelia@yahoo.com)

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan efektivitas kinerja *salesman*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan objek penelitian yaitu perusahaan CV Trijaya Sentosa di Bojonegoro. Sumber data untuk penelitian ini adalah narasumber yang terdiri dari direktur, *supervisor*, dan *salesman*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara *semi-structured*, observasi, dan analisis dokumen. Hasil evaluasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan masih memiliki beberapa kelemahan. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis *cause effect* dari masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan masih perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan capaian kinerja *salesman*.

**Kata kunci:** sistem pengendalian manajemen, masalah pengendalian, analisis *cause-effect*, *salesman*.

**Abstract** – The objective of this research is to evaluate the role of management control system to improve performance effectiveness for *salesman*. This research used a qualitative approach and the object of research is firm CV Trijaya Sentosa in Bojonegoro. Data source for this research are director, supervisor, and *salesman*. Methods that used for collecting data are semi structured interview, observation, and document analysis. The result of evaluation done in this research shows that management control system still has some weakness for firm. This is shown from the result of the cause-effect analysis to problems. Then the result of that analysis show if management system control still need an improvement to improve performance achievements.

**Keywords:** management control system, control problem, cause-effect analysis, *salesman*.

## PENDAHULUAN

Susu UHT merupakan salah satu produk pangan asal ternak yang diminati oleh masyarakat, bahkan saat ini susu sudah termasuk dalam produk pangan yang dikonsumsi sehari-hari. Kondisi ini tentunya akan menciptakan peluang-peluang bagi pelaku industri susu dengan teknik pengolahan UHT atau susu pabrik (Mahardikaningtyas, Nugroho dan Ali, 2013). Meskipun produk susu pabrik

mengalami peningkatan permintaan yang cukup signifikan, bukan berarti perusahaan susu pabrik dapat duduk tenang. Sebuah kesuksesan perusahaan tidak hanya dilihat dari animo masyarakat terhadap produk saja, tetapi juga sumber daya manusia yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Selama ini, penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*). Menurut Mayo (2000:115), mengukur kinerja dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, *human capital* juga merupakan inti dari suatu perusahaan (Endri, 2012).

Manusia merupakan salah satu aspek yang paling penting bagi perusahaan karena mereka adalah pelaku proses manajemen yang menentukan sukses tidaknya sebuah perusahaan, namun disisi lain manusia merupakan objek yang paling susah untuk dikendalikan. Oleh karena itu dibutuhkan adanya sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk perusahaan agar dapat mengendalikan sumber daya manusianya, dimana sistem pengendalian manajemen ini juga terkait dengan penetapan strategi perusahaan agar tetap sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Caratri, 2013).

Penelitian ini dilakukan dengan harapan peneliti dapat mengevaluasi sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dan memberikan rekomendasi terkait masalah pengendalian yang dihadapi oleh perusahaan serta memberikan implikasinya apabila kelemahan pengendalian tersebut tidak segera diatasi. Dengan melihat pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan maka dilakukan penelitian di perusahaan CV. Trijaya Sentosa yang terletak di Bojonegoro, Jawa Timur dan telah berdiri sejak 2003. Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini yaitu **“Bagaimana evaluasi peran Sistem Pengendalian Manajemen untuk meningkatkan efektivitas kinerja salesman pada CV. Trijaya Sentosa di Bojonegoro?”**

Dari main research question tersebut, penulis menjabarkan lebih detail melalui beberapa mini research questions sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis dan kinerja karyawan pada CV. Trijaya Sentosa selama ini?

2. Apa yang jadi masalah dalam pencapaian kinerja *salesman*?
3. Bagaimana sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh CV. Trijaya Sentosa selama ini?
4. Apakah kelemahan sistem pengendalian manajemen terkait pengendalian terhadap kinerja *salesman*?
5. Rekomendasi apa yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk mengatasi kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan?

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dan studi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *field study* karena dilakukan pada *setting* alamiah dengan aktivitas sehari-hari berjalan dengan normal, tanpa adanya campur tangan peneliti. Sumber data diperoleh narasumber yang terdiri dari Direktur, *supervisor*, dan *salesman*.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara *semi-structured*, observasi, dan analisis dokumen. Metode wawancara *semi-structured* dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu dan perkembangan pertanyaan mengikuti keadaan pembicaraan dengan narasumber sehingga peneliti dalam menggali lebih dalam terhadap berbagai temuan yang diperoleh selama berlangsungnya wawancara tersebut. Metode observasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan antara hasil wawancara dengan fakta yang ada di lapangan, serta untuk mengetahui kondisi di lapangan yang tidak sempat dijelaskan dalam metode wawancara.

### **Desain Studi**

Desain studi yang digunakan dalam penelitian ini pertama kali dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana proses bisnis atau produktivitas sehari-hari yang dilakukan dalam kegiatan operasional utama perusahaan, yaitu melakukan pendistribusian produk susu dengan label *Frisian Flag* kepada para pelanggan serta untuk mengetahui bagaimana kinerja *salesman* pada perusahaan

selama ini. Wawancara *semi structured* kepada direktur, *supervisor*, dan *salesman* dilakukan sebanyak 3 kali pertemuan dengan alokasi 1 jam setiap pertemuan. Setelah metode wawancara selesai dilakukan observasi sebanyak 3 kali dengan alokasi 1 jam setiap pengamatan dan analisis dokumen yang dilakukan sebanyak 2 kali dengan alokasi 1 jam.

Selanjutnya dilakukan studi untuk mengetahui apa saja yang menjadi masalah atau hambatan bagi *salesman* dalam melakukan pencapaian kinerja mereka dalam perusahaan. Untuk menjawab pertanyaan ini, maka dilakukan wawancara *semi structure* kepada *salesman*, *supervisor*, dan direktur. Wawancara ini dilakukan selama 2 kali dengan alokasi waktu 1 jam dan analisis dokumen yang dilakukan 2 kali dengan alokasi waktu 1 jam.

Setelah itu dilakukan studi berikutnya untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan selama ini. Wawancara *semi structured* dilakukan kepada direktur dan *supervisor* sebanyak 3 kali dengan alokasi 1 jam setiap pertemuan. Setelah metode wawancara selesai dilakukan, selanjutnya akan dilakukan pengumpulan data dengan metode observasi untuk memperoleh keyakinan antara hasil wawancara dan fakta yang ada di lapangan. Observasi ini dilakukan sebanyak 3 kali dengan alokasi 1 jam setiap pengamatan. Kemudian untuk melengkapi data yang diperoleh, dilakukan analisis dokumen seperti peraturan karyawan, struktur organisasi, bukti-bukti terkait dengan penjualan (*SO, SJ, Picking Ticket*).

Dari hasil studi sebelumnya, dapat dilakukan studi untuk menganalisis kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Untuk menjawab pertanyaan ini, peneliti menggunakan dokumen hasil pengumpulan data yang telah didapat untuk menjawab *mini research question* pertama hingga ketiga. Alokasi waktu untuk analisis dan penyusunan hasil dari *mini research question* adalah 5 jam. Kemudian dilakukan wawancara *semi structure* kepada direktur dan *supervisor* sebanyak 2 kali pertemuan dengan alokasi 1,5 jam setiap pertemuan.

Terakhir dilakukan studi untuk memberikan saran pada perusahaan tentang cara mengatasi kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Untuk menjawab *mini research question* ini, peneliti menggunakan dokumen hasil

pengumpulan data yang telah didapat untuk menjawab *mini research question* pertama hingga keempat, dikombinasikan dengan teori yang didapat dari studi kepustakaan. Alokasi waktu yang digunakan adalah 5 jam. Wawancara *semi structured* kepada direktur dan *supervisor* dilakukan sebanyak 2 kali dengan alokasi 1,5 jam setiap pertemuan. Tujuannya untuk berdiskusi dengan direktur mengenai rekomendasi yang dapat peneliti berikan, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih maksimal dan efektif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Perusahaan**

CV. Trijaya Sentosa merupakan perusahaan distributor susu bendera yang dibangun oleh seorang pengusaha yang bernama Bambang Susianto. Ide untuk membangun perusahaan dalam bidang distribusi susu ini adalah melihat animo masyarakat yang terus meningkat akan kebutuhan dan permintaan susu, terlebih di daerah tersebut tidak ada perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi susu yang berlabel *Frisian Flag* ini.

Perusahaan ini memiliki kontrak kerja sama dengan PT. Frisian Flag Indonesia yang didirikan pada tanggal 21 November 2003. Sesuai dengan kontrak kerja sama tersebut, CV. Trijaya Sentosa memiliki beberapa area tertentu dalam mendistribusikan susu bendera di 4 wilayah yaitu, Bojonegoro, Tuban, Babat dan Lamongan. Selain itu perusahaan ini juga memiliki hak eksklusif atas distribusi produk yang dilakukan, dimana dalam suatu wilayah hanya boleh terdapat 1 distributor susu bendera dan tidak ada pesaing.

Perusahaan CV. Trijaya Sentosa memiliki bentuk pengendalian untuk mendukung perusahaan dalam mencapai visi misi dan tujuan perusahaan. Pengendalian yang dimaksud mencakup penataan tata letak perusahaan yang mendukung terwujudnya nilai-nilai yang diinginkan perusahaan, struktur organisasi dan *job description* yang jelas untuk seluruh karyawan perusahaan, target yang harus dicapai, penilaian kinerja, pemberian *reward and punishment*, pengawasan langsung dari direktur, dan penetapan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku di perusahaan.

Untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya, perusahaan selain memberikan gaji dan upah juga memberikan beberapa *benefit* dan insentif berupa bonus kepada karyawannya. *Benefit* yang diberikan pada karyawan berupa Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan uang makan, cuti bagi seluruh karyawan, cuti bagi karyawan wanita yang baru melahirkan, serta upah lembur. Sedangkan insentif (*reward*) yang diberikan berupa uang dan peningkatan tanggung jawab karyawan.

### **Masalah yang Dihadapi Salesman dalam Pencapaian Kinerja**

Dalam melakukan kewajiban tugasnya, ada hambatan-hambatan yang dialami oleh *salesman* yang akan menjadi masalah untuk perusahaan. Dari hasil wawancara, salah satu *salesman* menyatakan hambatan yang dialaminya dalam mencapai target yang diberikan perusahaan yaitu Pak Jarwo. Pak Jarwo mengatakan:

*“Hambatan saya selama jadi salesman itu adalah pelanggan yang nolak suggest order yang saya ajukan ke mereka. Kadang saya liat trus saya itung, seharusnya mereka harus melakukan order 100 unit saat itu, tapi mereka ga mau segitu, maunya 50 unit aja. Padahal saya udah berusaha nyuruh mereka pesen, malah kadang pernah agak sedikit maksa sih yaa. Soalnya kan dikejar waktu, harus nyampek target gitu. Hehehe...”*

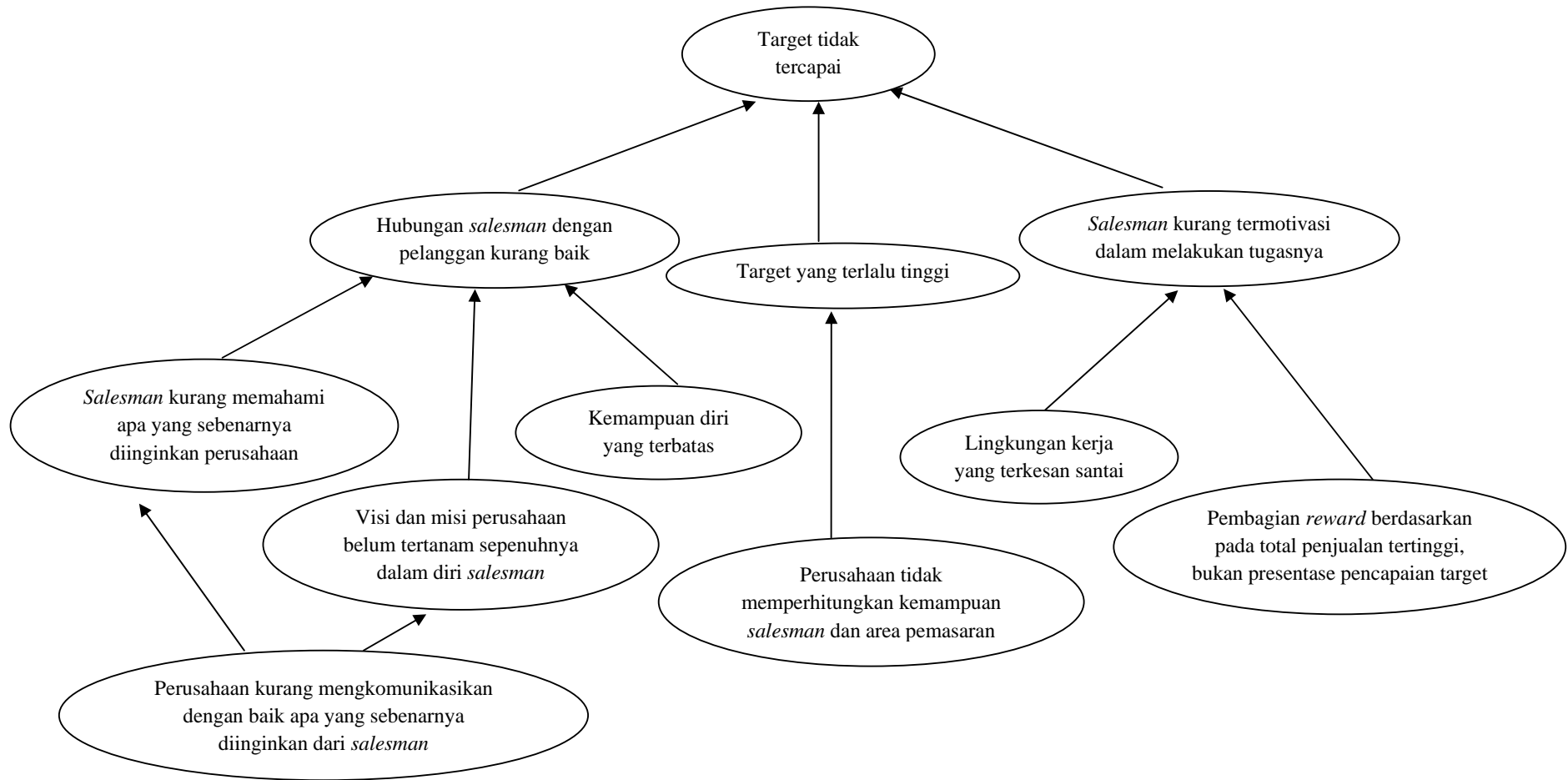
Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi oleh *salesman* dalam mencapai target mereka adalah hubungan *salesman* dengan pelanggan kurang baik. *Salesman* kurang memahami apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan selama melakukan kunjungan terhadap pelanggan. *Salesman* bertindak sedikit memaksa kepada pelanggan, padahal setiap orang memiliki hak untuk memilih dan tidak suka dipaksa.

Selain itu yang menjadi masalah bagi *salesman* untuk mencapai target adalah target yang terlalu tinggi. Target yang ditetapkan oleh perusahaan tidak didasarkan pada kemampuan *salesman*. Kemudian selain masalah hubungan antara *salesman* dengan pelanggan yang kurang baik dan target yang terlalu tinggi, perusahaan juga memiliki masalah motivasi. Masalah motivasi yang dihadapi oleh perusahaan adalah *salesman* kurang termotivasi dalam mencapai target, karena pemberian *reward* berdasarkan dengan total penjualan terbanyak bukan presentase pencapaian target. Masalahnya, *salesman* bagian *Modern Trade*

(MT) tentu saja akan mendapatkan penghasilan yang besar dibanding dengan *salesman* yang ditugaskan ke kios-kios kecil.

Kesimpulannya adalah, masalah-masalah di perusahaan yang dapat menghambat pencapaian target kinerja dari *salesman* adalah hubungan *salesman* dengan pelanggan yang kurang baik, target yang terlalu tinggi, dan masalah motivasi. Setelah mengetahui masalah-masalah apa saja yang dihadapi oleh perusahaan CV. Trijaya Sentosa serta mengidentifikasi penerapan sistem pengendalian manajemennya dengan menggunakan pendekatan *cause-effect* (sebab-akibat).

Perusahaan CV. Trijaya Sentosa merupakan perusahaan yang *profit-oriented*, sehingga pengukuran kinerja lebih menitikberatkan pada performa *salesman* dalam mencapai target. Secara keseluruhan terdapat dua aspek dalam masalah badan usaha, yaitu aspek perilaku dan aspek motivasi. Aspek perilaku di sini merupakan apa yang tampak di permukaan, ditunjukkan oleh perilaku karyawan. Sedangkan aspek motivasi menunjukkan apa yang tidak tampak di permukaan, namun mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan yang bersangkutan. Ringkasan analisis *cause-effect* dari masalah yang dihadapi oleh perusahaan CV. Trijaya Sentosa ini dapat dilihat pada Gambar 1 dan Tabel 1 berikut ini.



**Gambar 1**  
**Analisis Cause-Effect dari Masalah yang Dihadapi Perusahaan CV. Trijaya Sentosa**  
 (Sumber: Data Olahan)



**Tabel 1**  
**Ringkasan Analisis Cause-Effect dari Perusahaan CV. Trijaya Sentosa**

Aspek Masalah Pengendalian	Masalah yang Menyebabkan Tidak Tercapainya Target	Akar Permasalahan
Aspek Perilaku	Hubungan <i>salesman</i> dan pelanggan kurang baik	Perusahaan kurang mengkomunikasikan bahwa yang diinginkan oleh perusahaan bukan hanya sekedar pencapaian target, tetapi juga kepuasan pelanggan
Aspek Motivasi	Penetapan target yang terlalu tinggi	Perusahaan tidak memperhitungkan kemampuan <i>salesman</i> dan area pemasaran
	<i>Salesman</i> kurang termotivasi dalam melakukan tugasnya	Pembagian kerja yang kurang merata antara <i>salesman</i> yang satu dengan <i>salesman</i> yang lainnya
		Tidak adanya seragam, sehingga membuat lingkungan kerja cenderung santai

Sumber: Data Olahan

### **Rekomendasi untuk Perbaikan Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan**

Menurut Merchant Van der Stede (2003), dalam mendesain dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen dibutuhkan pemahaman mengenai apa yang diinginkan oleh perusahaan (*desired*). Salah satu yang diinginkan oleh perusahaan CV. Trijaya Sentosa adalah *salesman* dapat mencapai target dan menghasilkan kepuasan pelanggan. Namun dari hasil wawancara kepada *salesman* terlihat bahwa perusahaan hanya menekankan lebih kepada pencapaian target saja. Padahal kepuasan pelanggan akan memberikan keuntungan yang lebih untuk jangka panjangnya.

Hasil analisis *cause-effect* menemukan beberapa kelemahan sistem pengendalian manajemen terkait pengendalian terhadap capaian kinerja karyawan khususnya *salesman* di perusahaan CV. Trijaya Sentosa, maka diberikan beberapa rekomendasi perbaikan. Ringkasan dari rekomendasi perbaikan dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Rekomendasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Capaian Kinerja *Salesman* pada Perusahaan CV. Trijaya Sentosa**

Masalah yang Menyebabkan Tidak Tercapainya Target	Penyebab Timbulnya Masalah	Masalah Pengendalian	Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen	Implikasi		Rekomendasi
				<i>Salesman</i>	Pelanggan	
Hubungan <i>salesman</i> dan pelanggan kurang baik	Perusahaan kurang mengkomunikasikan dengan baik apa yang sebenarnya diinginkan perusahaan dari <i>salesman</i>	<i>Lack of direction</i>	<i>Administrative control-Policies and Procedures</i>	<i>Salesman</i> melakukan paksaan terhadap pelanggan untuk memesan produk sesuai dengan <i>suggest order</i> yang diajukan oleh <i>salesman</i> tersebut.	Ketidakpuasan pelanggan yang berakibat pada berkurangnya pelanggan yang loyal terhadap perusahaan.	Membuat peraturan yang lebih rinci dan jelas mengenai apa yang boleh dan tidak dilakukan serta memberikan pengarahan kepada <i>salesman</i> , dan mengadakan <i>briefing</i> rutin.
	Penetapan target tidak mempertimbangkan kemampuan <i>salesman</i> dan area pemasaran	<i>Personal limitation</i>	<i>Planning Control</i>	Target yang tidak diimbangi pengembangan kemampuan, akan menyebabkan <i>salesman</i> berusaha memenuhi target dengan memaksa pelanggan.		Penetapan target sebaiknya disesuaikan dengan kemampuan <i>salesman</i> serta kondisi area pemasaran.

Penetapan target yang terlalu tinggi	Kemampuan diri yang terbatas	<i>Personal limitation</i>	<i>Planning control</i>	<i>Salesman</i> tidak mengerti bagaimana cara untuk mempersuasi pelanggan dengan baik.		Sebaiknya perusahaan mengadakan seminar atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan <i>salesman</i> .
<i>Salesman</i> kurang termotivasi dalam melakukan tugasnya	Pemberian <i>reward</i> berdasarkan pada total penjualan tertinggi, bukan presentase pencapaian target	<i>Motivational problem</i>	<i>Reward and compensation control</i>	Beberapa <i>salesman</i> dengan pelanggan yang melakukan pesanan tidak terlalu besar akan merasa dirugikan, sehingga akan malas-malasan dalam melakukan pekerjaannya karena merasa bahwa apapun yang dilakukannya tidak akan bisa mendapatkan <i>reward</i> .	Pelanggan melakukan pesanan dalam jumlah kecil, yang akhirnya berdampak pada tidak tercapainya target perusahaan.	Pemberian <i>reward</i> sebaiknya berdasarkan presentase <i>this period vs target</i> tertinggi, bukan total penjualan tertinggi dengan mengacu pada Laporan Produktivitas <i>Salesman</i> .
	Tidak adanya seragam, sehingga membuat lingkungan kerja cenderung santai		<i>Cultural control-Symbol based control</i>	Tidak tercipta kesan profesionalisme dan rasa memiliki dalam diri <i>salesman</i> .		Menerapkan <i>group-based reward</i> , agar lebih termotivasi untuk mencapai target karena adanya motivasi dari anggota tim.  Karyawan sebaiknya memiliki dan mengenakan seragam.

Sumber: Data Olahan

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam proses bisnis di perusahaan CV. Trijaya Sentosa, *salesman* mengambil peranan yang sangat penting dalam kesuksesan perusahaan karena CV. Trijaya Sentosa merupakan perusahaan yang *profit-oriented* sehingga untuk mewujudkan tujuan tersebut adalah dengan cara meningkatkan penjualan. Namun dalam prosesnya, *salesman* memiliki beberapa masalah yaitu *salesman* kurang memahami apa yang seharusnya dilakukan ketika melakukan kunjungan pelanggan, target yang terlalu tinggi, dan masalah motivasi.

Setelah mengidentifikasi penyebab dari masalah-masalah tersebut dengan berpedoman pada teori-teori terkait sistem pengendalian manajemen, peneliti menemukan beberapa kelemahan pada sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan CV. Trijaya Sentosa. Kelemahan dari sistem pengendalian itulah yang berpotensi menimbulkan masalah-masalah, yang pada akhirnya dapat menyebabkan tidak tercapainya target yang diinginkan.

Oleh karena itu, peneliti memberikan rekomendasi terkait dengan perbaikan sistem pengendalian yang diterapkan untuk mengatasi masalah-masalah yang disebabkan oleh lemahnya sistem pengendalian yang ada. Rekomendasi yang diberikan oleh peneliti dapat dilihat pada Tabel 2 dengan mempertimbangkan implikasi dari masalah yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini maka penulis memberi beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yaitu penelitian dilakukan dengan menambah objek penelitian dan tidak terbatas pada *salesman*, penelitian dilakukan dengan melakukan pengamatan lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan di perusahaan, dan faktor-faktor lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh pada implementasi sistem pengendalian manajemen di perusahaan sehingga dapat diberikan rekomendasi yang lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems Twelfth Edition*. Mc Graw Hill.
- Caratri, E. 2013. Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Bisnis. <http://vibizconsulting.com/about/leadersnote/53>
- Efferin, S., dan B. Soeherman. 2010. Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Endri. 2012. Peran *Human Capital* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. Universitas Bakrie.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M. dan Rajan, Madhav V. 2012. *Cost Accounting Fourteenth Edition*. Pearson.
- Mahardikaningtyas, Nugroho, Bambang A. dan Hartono B. 2013. Perilaku Konsumen Terhadap Pembelian Susu UHT (*Ultra High Temperature*) di Giant Hypermart Kota Malang. Universitas Brawijaya.
- Malmi, T. dan Brown, David A. 2008. *Management Control System as a package-opportunities, challenges and research directions*. Management accounting research 19 (2008) 287-300.
- Maulina, L. 1 April 2012. Penjualan Produk Susu dan Olahannya Tumbuh 7%. <http://www.livestockreview.com/2012/04/penjualan-produk-susu-dan-olahannya-tumbuh-7/>.
- Merchant, K. A., dan W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Prentice Hall.
- Meisya, N. 2011. Strategi Pemasaran Susu Pasteurisasi di Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor, Jawa Barat. Bogor Agricultural University.
- Romney, Marshall B. dan Steinbart, Paul J. 2008. *Accounting Information Systems Eleven Edition*. Pearson.
- Tuomela, T. 2005. *The Interplay of Different Levers of Control: A Case Study of Introducing A New Performance Measurement System*. Management Accounting Research 16 (2005) 293-320.
- Watts, T. dan McNair, Carol J. 2012. *New Performance Measurement and Management Control Systems*. University of Wollongong research online.
- Yudhasmara. 31 Mei 2011. Bisnis Susu Formula Menggiurkan, Kalahkan ASI. <http://newindonesiaonline.wordpress.com/2011/05/31/bisnis-susu-formula-menggiurkan-kalahkan-asi/>